有志者，事竟成：内在动机倾向、创意质量与创意实施*

董念念[1] 王雪莉[2]

([1]北京科技大学东凌经济管理学院，北京 100083) ([2]清华大学经济管理学院，北京 100084)

摘 要 本研究基于自我决定理论和耶鲁态度改变理论，以创意提出者的内在动机倾向为起点，探索其对创意质量的影响，创意质量和创意提出者所获奖励进一步影响了创意实施，纵向追踪创意从提出到实施的创新历程。针对 251 份多时点、多来源配对数据的分析结果表明：（1）创意提出者的内在动机倾向积极预测创意质量；（2）创意质量对创意实施有显著的正向影响；（3）创意提出者所获奖励积极预测创意实施；（4）创意质量和创意提出者所获奖励交互影响创意实施：对于低奖励的创意提出者而言，创意质量对创意实施的正向影响更加强烈。以上研究发现弥合了创造力领域和创意实施领域的理论分野，对企业创新管理实践有较强的启发。

关键词 内在动机倾向；创意质量；创意实施；奖励

1 问题提出

创新是一个多阶段的复杂现象，被定义为在一定的制度环境中提出和实施新想法(Baer, 2012)。其中，创意提出指产生新颖有用的想法，通常也被称为创造力，是创新历程中的第一阶段；创意实施指将创意转化为创新成果，如新产品、新服务、新方法等(Baer, 2012; Škerlavaj, Černe, & Dysvik, 2014)。尽管学者们普遍承认创造力和创意实施具有同等重要的地位(Sarooghi, Libaers, & Burkemper, 2015)，也广泛认可创意只有实施后才能真正给组织带来价值(Baer, 2012)，然而创造力研究比创意实施研究更为普遍(West, 2002)。一个可能的解释是，在资源有限的现实背景下，组织只会从创意池中采纳小部分创意进行实施(Piezunka & Dahlander, 2019; 白新文, 齐舒婷, 明晓东, 周意勇, 黄明权, 2019)。如果员工提出大量创意无法得到落实，则会造成较为严重的创造力浪费现象(Gong, Zhou, & Chang, 2013)。由此产生了一个关键问题：为什么有些创意提出者产生的创意能够得到组织的青睐，顺利进入到实施环节，而有些创意提出者则止步于创意提出阶段？

遗憾的是，现有文献并未直接回应此问题，主要原因在于创造力研究和创意实施研究彼此割裂(Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014)。创造力领域的学者专注于探索影响创意提出的个体和情景因素，而创新领域的学者更加关注创意实施及其实际效用，导致人们缺乏对创新历程的系统性把握(Perry-Smith & Mannucci, 2017)。创新的过程视角强调，创意提出和创意实施并不是彼此独立的事件，创新历程中的每一个环节都会对后面的阶段产生影响(Jalonen, 2012; Dibrell,

---

收稿日期: 2019-04-25

* 中央高校基本科研业务费(FRF-TP-19-063A1)、国家自然科学基金创新群体项目(71421061)

通信作者: 王雪莉, E-mail: wangxl@sem.tsinghua.edu.cn

Davis, & Craig, 2008)，围绕纵向的创新历程展开研究是整合创造力和创意实施这两个领域文献的关键(Perry-Smith & Mannucci, 2017)。因此，和以往研究聚焦于创新历程中的某一阶段不同，本研究以创意提出者为出发点，探索具备何种特征的创意提出者能够产生高质量创意，进一步追踪创意如何得到组织的采纳实施，全面揭示创意从提出到实施的纵向历程。

自我决定理论认为，内在动机倾向较高的个体有着更强的专注力、持久性和努力意愿(Gagné & Deci, 2005; Grant & Berry, 2011)。已有文献聚焦于探索内在动机与创造力的关系，鲜有研究将创新历程延展到创意实施阶段。虽然在大部分情况下，创意的采纳实施是组织的意志和行为(白新文 等, 2019)，创意提出者的内在动机难以对其产生直接的影响。但考虑到创新历程的各个阶段环环相扣，每一个阶段都会对后面的环节产生作用，仍然十分有必要追本溯源。George (2007)也强调研究者应该要将内在动机对创新的影响探索得更为直接和深入，具体可以从以下两个方面着手。

第一，探索内在动机对创意质量的影响。与自我汇报或上级评价的创造力量表相比，创意质量其实是个体创造力更加直观的体现，也是对创意价值的综合判断(Schuhmacher & Kuester, 2012)。因此，厘清内在动机与创意质量之间的关系能够为现有的创造力研究提供更为直接的实证证据。第二，进一步探索创意质量对创意实施的影响。根据耶鲁态度改变理论(Yale attitude change approach, Hovland, Janis, & Kelly, 1953)，创意质量是一种说服要素，能够影响人们对于创意的态度和行为。此外，该理论还认为创意提出者本身也构成了说服要素(Kruft, Tilsner, Schindler, & Kock, 2019)，如果创意提出者在创新活动中获奖，也提供了有力的说服信息，能够影响到组织对创意的采纳实施。

综上所述，本研究基于自我决定理论和耶鲁态度改变理论，认为在创意提出阶段，创意提出者的内在动机倾向积极预测创意质量；创意质量进一步在创意实施阶段发挥作用，并与创意提出者在创新活动中所获奖励交互影响了创意能否被组织采纳和实施。本研究主要有以下三方面的理论贡献：第一，厘清了内在动机倾向对于创意质量的积极作用，对现有“内在动机—创造力”关系的研究形成有益补充；第二，系统揭示内在动机倾向影响创意质量，创意质量进一步推动创意实施的创新历程，弥合了创造力和创意实施领域之间的理论分野；第三，将沟通研究中的耶鲁态度改变理论引入到创意实施研究中，明确了创意质量、奖励及其交互项对于创意实施的影响，丰富了创意实施的研究视角。

1.1 内在动机倾向与创意质量

从本质上说，创意质量属于创意提出阶段的构念。Dean, Hender, Rodgers 和 Santanen (2006)整合了已有文献中对于创意质量的衡量标准，提出用新颖性(Novelty)、关联性(Relevance)、可操作性(Workability)和详尽性(Specificity)四个维度来综合界定创意质量。新颖性指以前从未被提出过的独特想法；关联性指创意要能够解决实际工作中所面临的具体问题；可操作性指的是

创意在不违反已有约束前提下的可行性；详尽性指的是创意的成熟度，完备、明确和清晰的创意则被认为是成熟度高的创意(Dean et al., 2006; Schuhmacher & Kuester, 2012)。内在动机倾向是一种典型的特质型动机，如果个体的行为更容易受到兴趣、爱好、冒险倾向、挑战性等内在因素的驱动，则被称之为内在动机倾向(Amabile, Hill, Hennessey, & Tighe, 1994)。创造力领域的学者们已从多种理论视角出发，证实了内在动机与创造力之间的正向关系(Grant & Berry, 2011)。与创造力这一变量不同的是，创意质量既是个体创造性水平的直接体现，又是对某条创意价值的综合评价(Schuhmacher & Kuester, 2012)。那么，内在动机倾向强的个体是否更有可能提出高质量的创意？

根据自我决定理论，内在动机是一种典型的自主动机(Gagné & Deci, 2005)，会通过以下三种途径影响任务绩效：（1）个体对任务的高度专注；（2）个体为了实现成功所付出的努力；（3）个体在执行任务过程中的坚持性(Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014)。Perry-Smith 和 Mannucci (2017)指出，人们最初提出创意时，可能只是一个模糊的想法，或者只具有核心概念，需要不断对其进行修改和完善。内在动机倾向较低的个体往往缺乏足够的努力、专注度和持久性，难以将最初的创想完善为成熟的创意。内在动机倾向较高的创意提出者，会被创造性任务所吸引并沉浸于其中(Grant, 2008)，表现出极大的意志和毅力，即便遇到挑战和困难也会坚持不懈(Cerasoli et al., 2014)，愿意付出额外的努力来帮助创意脱颖而出，更有可能将最初的模糊想法发展为成熟的高质量创意。因此，我们提出以下假设：

假设 1：创意提出者内在动机倾向越高，越有可能提出高质量的创意。

1.2 创意质量与创意实施

在创意实施阶段，组织管理者需要采纳合适的创意，并分配相关的资源，将创意转化为创新成果(白新文 等, 2019; Mueller, Melwani, Loewenstein, & Deal, 2018)。耶鲁态度改变理论认为，信息发送者、信息、情景和信息接收者四方面的说服要素能够影响到接收者对于信息的注意、理解和接受程度，从而改变他们对于信息的看法和行为(Hovland et al., 1953)。Kruft 等(2019)将该理论应用于企业内部创新平台的创意竞赛中，用来解释评估团队对于创意的采纳实施。他们认为信息发送者指创意提出者，信息指创意内容，情景指创新平台在线社区，信息接收者指评估团队。遗憾的是，在信息维度，他们仅探索了逻辑性、明确性、积极性等创意的文字描述特征对于组织采纳实施创意的影响(Kruft et al., 2019)，并未将创意质量这一关键要素纳入考虑。

Zhou, Wang, Bavato, Tasselli 和 Wu (2019)的综述表明，创意的有用性和新颖性等反映创意质量的指标在一定程度上影响了组织对创意的采纳实施。Blair 和 Mumford(2007)也发现组织管理者会优先考虑那些易于理解的，并让大多数人受益的创意。高质量的创意综合考量了创意在新颖性、关联性、可操作性和详尽性四个方面的特征，与低质量创意相比，高质量创意更有潜力，能够在短期或长期内为组织创造价值(George, 2007)，带来较为稳定的预期回报(张勇，龙

立荣, 贺伟, 2014)。Somech 和 Drach-Zahavy(2013)通过实证研究发现，团队成员提出的创意质量越高，越有可能进入实施阶段。由此可知，组织倾向于放弃那些看上去无用的创意，采纳实施那些有益于组织发展的高质量创意(Somech & Drach-Zahavy, 2013)。基于以上理论逻辑，我们认为：

假设 2：创意质量越高，越有可能被组织采纳实施。

1.3 创意提出者所获奖励与创意实施

创新充满着不确定性(Dahlander & Gann, 2010; 张红, 任靖远, 刘晨阳, 罗劲, 2019)，且采纳实施创意比提出创意面临的不确定性更高，因为这意味着需要否定现有规则和程序(Agarwal & Farndale, 2017)。Whitson 和 Galinsky(2008)指出，人类对于不确定性有着天然的厌恶感。这就导致了一个创新悖论：尽管组织管理者把创新视为竞争优势的重要来源，但是考虑到创新结果的不确定性，在采纳实施创意时往往也会犹豫(Škerlavaj et al., 2014)。根据耶鲁态度改变理论，除了信息本身之外，信息发送者也能够影响到人们对于信息的态度和行为(Hovland et al., 1953)。研究表明，个体声誉具有增强信任的价值(Zinko, Ferris, Blass, & Laird, 2007)，被学者们视为不确定性的缓解器(施丽芳, 廖飞, 丁德明，2012)。Kruft 等(2019)发现创意提出者的声誉有助于增强人们对其专业能力的信任，提升创意被组织采纳实施的可能性。Zhou 等(2019)的综述也表明组织管理者在决定是否采纳和实施创意时，创意提出者的声誉是一个非常重要的影响因素。

事实上，声誉不仅是被个体以及其行为塑造的，组织也会提供有益于个人声誉的信息(Johnson, Erez, Kiker, & Motowidlo, 2002)。组织中无形的奖励(如：荣誉、表彰)是提升员工声誉的有效途径(Hall & Graham, 2004)。如果创意提出者在创新活动中获得奖励，一方面为创意提出者的创新能力提供了背书(Zhou et al., 2019)，另一方面奖励传递的声誉信息和信任信号也为组织判断是否采纳实施创意提供了有益线索。综上所述，我们预测：

假设 3：创意提出者在创新活动中所获奖励级别越高，创意越有可能被组织采纳实施。

1.4 创意质量与奖励的交互作用

耶鲁态度改变理论认为，人们在做决策时，既会对与问题相关的信息进行深思熟虑，做出理性判断；也会考虑与问题无关的信息(如信息发送者、情景)，做出直觉判断(Hovland et al., 1953)。理性判断有助于保证决策的客观性(Evans, 2008)，但是它难以处理充满不确定性的决策问题；直觉判断有利于提高决策速度(Kruft et al., 2019)，能够更好地应对不确定性(Markham & Lee, 2013)，但是也有可能降低决策的质量和客观性(Eliëns, Eling, Gelper, & Langerak, 2018)。

在采纳实施创意时，决策者通常是组织管理者，尽管他们理应客观地做出判断，甄选出最有潜力的高质量创意进入到实施环节，然而受到以下两个因素的限制，他们也会考虑与创意内容无关的信息(Kruft et al., 2019)。第一，创意内容不够充分：创意提出者通常用在线文字来呈

现创意内容，很容易遗漏某些自认为显而易见的关键信息(Murphy, Long, Holleran, & Esterly, 2003)。第二，时间限制：大量创意需要在规定时间内完成筛选，分配给每一条创意的注意力就会相应减少(Criscuolo, Dahlander, Grohsjean, & Salter, 2017)。此时，决策者倾向于依赖与创意内容无关的信息进行直觉判断(Kruft et al., 2019)。

若创意提出者在创新活动中获得较高奖励，传递了较强的声誉和能力信息，提供了强烈的信任信号，更容易促进组织管理者快速形成直觉判断。Zinko 等人(2007)指出，和声誉较低的人相比，那些拥有良好声誉的人将会被区别对待。因此，无论他们提出的创意质量高低，都有可能被组织采纳实施。但是当创意提出者获奖级别较低时，组织管理者难以从中获取创意提出者的声誉和能力信息，无法快速形成直觉判断，则需要对创意内容进行系统分析和理性判断，创意质量对于创意最终能否被组织采纳实施尤为重要。综上所述，我们认为：

假设 4：创意质量和创意提出者所获奖励交互影响组织对创意的采纳实施：对于低奖励的创意提出者而言，创意质量对创意实施的正向影响更加强烈。

2 研究方法

2.1 样本及程序

数据采集自我国一家大型金融企业，以企业内部开展的真实创新提案项目为基础开展数据收集工作。该项目旨在改进和优化业务流程，按照“创意提出——创意质量评估——创意采纳实施”三个阶段推进，具体如下所示。（1）在创意提出阶段，创意提出者主要是来自运营中心等部门的基层员工，提创意并非其日常工作要求，共有 440 名员工自愿参与，研究者记录了他们提出的 440 条业务流程改善创意。（2）在评估阶段，7 名内部专家对每一条创意质量进行打分，并基于员工的参与度等表现情况对其赋予不同级别的荣誉奖励。对于获奖者，创新提案项目管理者会通过项目微信群(创意提出者和业务部门负责人均在该微信群里)以及企业内部各种线上线下传播渠道对他们进行公开表彰，营造出一个丰富的声誉传播系统。（3）在采纳实施阶段，由创意所涉及的业务部门负责人对创意进行采纳实施。

数据收集工作也以这三个阶段为节点，先后进行了三次数据采集，具体过程如表 1 所示。本研究使用的数据为创意提出者、评估者和创新提案项目管理者的配对数据，将问卷调研获得的一手数据和企业提供的二手数据结合起来进行分析，在一定程度上降低了潜在的共同方法偏差。在数据的匹配方法上，我们在时点 1 给每一条创意进行编号。因此，尽管内在动机倾向、创意质量、奖励和创意实施的数据分别来自于不同的评价者，我们也能基于创意编号将不同来源的数据匹配成功。

表1 数据收集情况

时点	创新提案项目开展阶段	研究数据收集情况

时点 1	创意提出阶段	研究者向创新提案项目管理者提取创意提出者信息和创意内容。
时点 2	创意评估阶段	（1）研究者向 7 名内部专家提取 440 条创意质量数据和创意提出者获奖的二手数据。 （2）研究者在客户体验管理部和人力资源管理部的支持下，对 440 名创意提出者发放问卷，收集其人口统计学信息和内在动机倾向数据，共回收 251 份有效问卷。
时点 3	创意实施阶段	研究者向创新提案项目管理者提取创意实施的二手数据。

我们一共收集了 251 条配对数据，三轮数据的总体匹配率为 57.04%。参与调查的创意提出者平均年龄为 29.88 岁(SD = 3.79)，男性占 21.5%，女性占 78.5%。在受教育水平上，大专学历占 21.9%，本科学历占 76.9%，硕士及以上学历占 1.2%。他们在组织中的平均服务年限为 5.83 年(SD = 3.47)，在目前工作岗位上的平均服务年限为 3.10 年(SD = 2.00)，分别来自风险管理部(11%)、运营中心(55%)、资产管理部(11%)、客户关系管理部(12%)和客户服务部(11%)。卡方检验结果表明，流失样本与最终样本在创意质量($\chi^2 = 5.09, p > 0.05$)和创意实施($\chi^2 = 1.90, p > 0.05$)上并不存在显著差异。

2.2 测量方法

内在动机倾向：该变量的测量来自于 Amabile 等人(1994)编制的工作偏好量表，内在动机倾向一共有 15 个条目，采用了李克特六点评分法，1~6 表示从“非常不同意”到“非常同意”，由创意提出者进行自我评价。典型条目如：“我参加创新提案活动是受好奇心推动的”。我们选择该量表的原因如下：（1）工作偏好量表在短期内(< 6 个月)信度高，在长期(≥ 6 个月)具有很好的稳定性(Amabile et al., 1994)；（2）工作偏好量表适用于在创新情境下测量员工的动机倾向(Amabile et al., 1994)。该量表在本研究中的 Cronbach's α 系数为 0.864。

创意质量：根据 Dean 等人(2006)的建议，本研究使用新颖性、关联性、可操作性和详尽性四个维度来对创意质量进行综合测量。调研企业根据创新项目开展的实际需要对创意质量进行评价，研究者并未主导或操纵评价过程，而是在专家评估完成后，向企业提取创意质量的二手档案资料，评价过程如下：（1）7 名内部业务流程管理专家组成评价小组；（2）研究者向评价小组详细解释新颖性、关联性、可操作性和详尽性四个维度的定义和内涵，7 名专家对评价标准达成一致认识，并明确了 5 个级别的分值，1~5 分分别代表质量从低到高；（3）评价小组在充分沟通的基础上对每条创意给出一致的综合评分，以此来衡量创意质量。

奖励：调研企业根据创新项目开展的实际需要对创意提出者进行评奖，评价标准如下所示。①创意格式规范，要素齐全(包括姓名、部室、问题诊断、创意内容)；②创意内容与业务、流程及具体工作相关，且剔除重复提报；③月度提交创意≥3 项。研究者向企业提取创意提出

者获奖的二手档案数据，并根据奖励级别从高到低分别赋予 3 分、2 分和 1 分。

创意实施：调研企业在创意提出 6 个月后，由创新提案项目管理者对所有创意的实施情况进行验收和汇总，分为完全实施、部分实施、没有实施三种情况，并通过创新提案微信群向创意提出者反馈创意的实施情况。在此基础上，研究者向创新提案项目管理者提取创意实施的档案资料，并根据创意实施程度从高到低分别赋予 3 分、2 分和 1 分。

控制变量：根据之前的研究，个人权力的来源，如教育程度、工作经验等，会影响到创意提出和实施进程(Baer, 2012)。因此，本研究控制了以下变量：年龄、性别(0 = 女性，1 = 男性)、教育程度(1 = 大专，2 = 本科，3 = 硕士及以上)、组织任期(以年计算)和职位任期(以年计算)。此外，考虑到有些部门可能会给员工提供更多产生创意的机会(Baer, 2012)，为了控制部门的影响，本研究参考 Baer(2012)的做法，将创意提出者所在部门作为虚拟变量纳入回归分析模型中。

3 研究结果

3.1 描述性统计与相关性分析

控制变量、自变量、中介变量、调节变量和结果变量的均值、标准差以及相关矩阵如表 2 所示。结果显示，（1）内在动机倾向、创意质量、奖励均与创意实施显著正相关($r = 0.15, p = 0.02$; $r = 0.24, p < 0.001$; $r = 0.66, p < 0.001$)；（2）内在动机倾向与创意质量有着显著的正相关关系($r = 0.17, p = 0.009$)。以上结果符合本研究的理论预期，为研究假设提供了初步支持。

表2 描述性统计与相关系数矩阵

变量名称	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.年龄	29.88	3.79												
2.性别	0.22	0.41	0.03											
3.教育程度	1.79	0.44	0.11	0.03										
4.风险管理部	0.11	0.32	0.25***	0.03	0.02									
5.运营中心	0.55	0.50	−0.28***	−0.28***	−0.05	−0.39***								
6.资产管理部	0.11	0.31	0.16**	−0.09	0.05	−0.12	−0.38***							
7.客户关系管理部	0.12	0.33	−0.10	0.17**	−0.05	−0.13*	−0.40***	−0.13*						
8.组织任期	5.83	3.47	0.79***	−0.12	0.07	0.37***	−0.14*	0.25***	−0.28***					
9.职位任期	3.10	2.00	0.08	−0.31***	−0.06	−0.08	0.28***	−0.00	0.18**	0.20***				
10.内在动机倾向	5.27	0.47	0.04	0.15*	0.04	−0.09	−0.10	0.02	0.07	−0.03	−0.10			
11.奖励	1.63	0.54	0.11	0.02	0.05	0.10	−0.11	0.10	−0.07	0.15*	0.09	0.13*		
12.创意质量	1.35	0.76	0.13*	0.07	0.10	0.15*	−0.12	0.11	−0.12	0.25***	−0.04	0.17**	0.28***	
13.创意实施	2.16	0.76	0.06	0.02	−0.05	0.10	−0.15*	0.12	−0.03	0.08	−0.01	0.15*	0.66***	0.24***

注：样本总数为 251，$^{*}p < 0.05$，$^{**}p < 0.01$，$^{***}p < 0.001$。

3.2 假设检验

表3 回归分析表

变量类型	创意质量		创意实施			
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量						
年龄	–0.05*(0.02)	–0.06*(0.02)	–0.01(0.02)	–0.00(0.02)	–0.00(0.02)	–0.01(0.02)
性别	0.14(0.13)	0.11(0.12)	0.00(0.13)	–0.03(0.13)	–0.05(0.10)	–0.04(0.10)
教育程度	0.14(0.11)	0.13(0.11)	–0.10(0.11)	–0.14(0.11)	–0.15(0.09)	–0.15(0.08)
风险管理部	–0.09(0.22)	–0.02(0.22)	0.01(0.23)	0.03(0.23)	0.01(0.18)	0.04(0.17)
运营中心	–0.25(0.17)	–0.21(0.17)	–0.28(0.18)	–0.23(0.18)	–0.13(0.14)	–0.11(0.13)
资产管理部	–0.08(0.22)	–0.06(0.22)	0.07(0.23)	0.09(0.22)	0.06(0.17)	0.12(0.17)
客户关系管理部	–0.28(0.19)	–0.26(0.19)	–0.19(0.20)	–0.13(0.20)	–0.07(0.15)	–0.01(0.15)
组织任期	0.10***(0.03)	0.10***(0.03)	0.02(0.03)	–0.00(0.03)	–0.01(0.02)	–0.01(0.02)
职位任期	–0.02(0.03)	–0.02(0.03)	0.01(0.03)	0.01(0.03)	–0.02(0.02)	–0.02(0.02)
主效应						
内在动机倾向		0.27**(0.10)				
创意质量				0.23**(0.07)		0.17**(0.06)
奖励					0.93***(0.07)	0.94***(0.07)
两重交互项						
创意质量*奖励						–0.25***(0.06)
F	3.45**	3.95***	1.10	2.19*	19.71***	19.01***
R^2	0.11	0.14	0.04	0.08	0.45	0.49
$\triangle R^2$		0.03**		0.04**		0.04***

注：样本总数为 251，表格内为非标准化系数,括号内为标准误。$^{*}p < 0.05$, $^{**}p < 0.01$, $^{***}p < 0.001$。

表 3 呈现了中心化后数据的回归分析结果，创意质量和创意实施分别被当作因变量。模型 2 显示，在控制了年龄、性别、受教育程度、组织任期、职位任期等人口统计学变量和部门虚拟变量之后，创意提出者的内在动机倾向对创意质量具有显著的积极影响(B = 0.27, p = 0.006)，假设 1 得到支持。假设 2 提出，创意质量越高，越有可能得到组织的采纳实施，模型 4 显示，创意质量能够积极预测创意实施($B = 0.23, p = 0.001$)，假设 2 得到支持。假设 3 认为，创意提出者所获奖励级别越高，创意越有可能被组织采纳实施，模型 5 显示，创意提出者所获奖励对创意实施具有显著的积极影响($B = 0.93, p < 0.001$)，假设 3 得到支持。

假设 4 提出，创意质量和创意提出者所获奖励交互影响组织对创意的采纳实施：对于奖励级别较低的创意提出者而言，创意质量对创意实施的正向影响更加强烈。表 3 中模型 6 显示，创意质量与奖励的交互作用负向预测创意实施(B = –0.25, p < 0.001)，与假设 4 的理论预期一致。为了进一步验证交互效应，本研究遵循 Aiken 和 West (1991)建议的方法来进行“简单斜率检验”。我们绘制了创意质量与奖励对创意实施的交互作用图，以奖励的均值加减一个标准差所得到的两个值为标准，将数据分为高奖励和低奖励两个组，如下图所示。

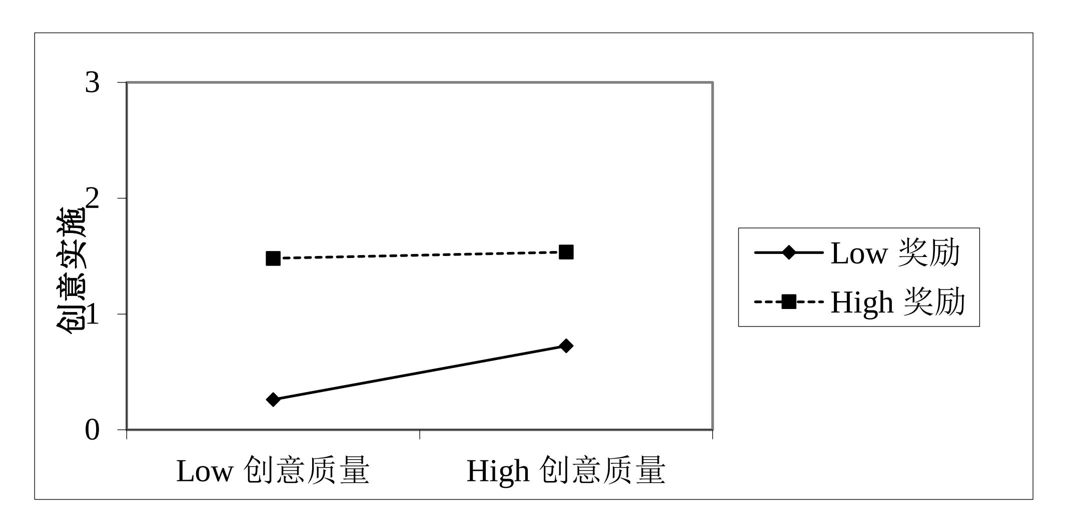


图 1 创意质量与奖励对创意实施的交互作用图

由图 1 可知，尽管低奖励创意提出者的回归斜率更陡，但是我们可以观察到高奖励创意提出者的创意更容易被组织采纳实施。具体而言，当创意提出者的奖励处于高水平时(高于平均值 1 个标准差)，创意质量对创意实施没有显著的影响(b = 0.04, p = 0.44)，无论创意质量高低，被组织采纳和实施的可能性都比较高；但是当创意提出者的奖励处于低水平时(低于平均值 1 个标准差)，创意质量越高，被组织采纳实施的可能性越大(b = 0.31, p < 0.001)。基于以上分析，假设 4 得到验证。

4 讨论

随着人们逐渐意识到创造力并非独立的创造过程，越来越多的学者呼吁要将创新的两个阶段联合起来进行研究(Somech & Drach-Zahavy, 2013)，逐步揭示环环相扣的创新历程(Sarooghi et al., 2015; Perry-Smith & Mannucci, 2017)。本研究基于自我决定理论和耶鲁态度改变理论，认为创意提出者内在动机倾向影响创意质量，创意质量和创意提出者所获奖励进一步影响组织对创意的采纳实施。针对 251 份多阶段收集的创意提出者、评估者和创新提案项目管理者配对数据的分析结果表明：（1）创意提出者的内在动机倾向积极预测创意质量；（2）创意质量进一步影响了创意实施，创意质量越高，越有可能被组织采纳实施；（3）创意提出者所获奖励积极预测创意实施；（4）创意质量与创意提出者所获奖励交互影响创意实施，对于低奖励的创意提出者而言，创意质量越高，则越容易被实施。

4.1 理论贡献

第一，本研究以内在动机倾向为起点，系统追踪了创意从提出到实施的创新历程，弥合了创造力研究和创意实施研究之间的理论分野。尽管创意提出和创意实施是创新历程中密不可分的两个阶段(Baer, 2012)，然而少有研究能囊括创意从提出到实施的历程(Yao, Wang, Dang, & Wang, 2012)。本研究从创新的过程视角出发，认为创新历程的各个阶段之间存在着联动机

制，是一个不断向前推进的过程(Blazevic & Lievens, 2008)。那么，这一过程是如何逐步深入的？我们基于自我决定理论和耶鲁态度改变理论，发现在创意提出阶段，创意提出者的内在动机倾向积极预测创意质量；创意质量进一步在创意实施阶段发挥作用，促进创意被组织采纳实施。以上研究发现将创意提出和创意实施两个看似相对独立的创新阶段整合到纵向的创新过程模型中。正如 Yadav, Prabhu 和 Chandy (2007)所指出的，尽管将创意提出和创意实施看成离散的独立事件为我们提供了更为简单的视角和更为便利的经验，但是系统性的过程视角能够帮助我们更加全面地理解创意从提出到落地的路径。

第二，本研究厘清了内在动机倾向对创意质量的积极作用，对现有探索“内在动机—创造力”关系的研究形成了极为有益的补充。内在动机和创造力的关系是备受关注的经典话题，目前学者们对于创造力的测量主要采取的是创造力量表，如 Zhou 和 George(2001)编制的创造力问卷。这种测量方法是对创造力的主观感知，而非实际的创造性成果。Shalley 和 Zhou(2008)指出，创造力的主观评估可能存在信度问题，并呼吁学者们尝试更加多样化和多来源的评估方法。在本研究中，我们从企业获得了 7 位专家评价创意质量的档案资料，创意质量作为员工的创造性成果，是对创造力更为直观的一种反映。数据分析结果表明，创意提出者的内在动机倾向越高，越有可能提出高质量的创意，为内在动机与创造力之间的关系提供了更为直接的实证证据，强化了我们对于这一经典关系的认识。

第三，我们将沟通研究中的耶鲁态度改变理论引入创意实施研究中，既拓展了该理论的应用范围，也丰富了创意实施的研究视角。为数不多的创意实施前因变量的研究主要聚焦于以下三个方面：（1）创意特性，如激进性(Da Silva & Oldham, 2012)，新颖性、有用性和实施工具性(Baer, 2012)；（2）社会关系，如社会网络(Perry-Smith & Mannucci, 2017)、强关系(Baer, 2012)和上级支持(Wee & Venkataramani, 2017)；（3）个人因素：如社交能力(Baer, 2012)，留任意愿和心理安全感(Da Silva & Oldham, 2012)。虽然以上研究在一定程度上丰富了人们对创意实施前因变量的认识，但缺乏系统的理论框架。引入耶鲁态度改变理论，从创意提出者、创意、情景、组织管理者四个方面出发探索创意实施的影响因素体系，提供了更加系统的理论指导。基于该理论，本研究发现，创意质量、创意提出者所获奖励及其交互项对创意实施有着积极的作用。以上发现为耶鲁态度改变理论在创意实施研究中的应用提供了实证支持，对于丰富和发展创意实施研究具有重要的价值。

4.2 实践启示

第一，有助于管理者实现对创新的全过程管理。由于创新是一个复杂的多阶段现象，很多管理者对于创意提出和创意实施也是分阶段进行管理的，难以系统把握整个创新历程。本研究能够帮助管理者从全局出发实现对创意从提出到实施的全过程管理，而不是偏重于创新的某一阶段，使得员工的创意能够真正转化为有价值的创新成果。第二，本研究引导创意提出者重

视创意的质量而非数量。创意数量和创意实施并没有直接的关系(Baer, 2012)，我们发现创意质量能够正向预测创意实施。这也启示创意提出者，不要盲目追求创意的数量，而是应该将重心放在提升创意的质量上。第三，本研究还启示创意提出者在创新过程中，要重视自身的声誉建设。研究发现，如果创意提出者在创新活动中获得了较高程度的奖励，则提供了声誉信息和能力信号，能够影响组织管理者对于创意的态度和行为。这也启示创意提出者要通过多种方式构建自身的声誉体系，提升创意被组织采纳实施的可能性。

4. 3 优势、不足与展望

从研究方法的角度来说，本研究有以下几点优势。第一，我们对创意实施的测量采用的是组织内创意是否真实实施的客观数据，对现有研究中的主观测评法形成了有益的补充。由于纵向追踪创意从提出到实施的历程有着较大的操作难度，学者们主要使用主观量表来测量创意实施这一变量(Baer, 2012)，或测量实施意愿(Lu, Bartol, Venkataramani, Zheng, & Liu, 2019)，难以反映出真实的创意实施情况。Lu 等人(2019)指出，从创意提出开始对其进行追踪，并对创意实施进行客观测量有着极大的研究价值。第二，本研究使用多时点、多来源的配对数据，并将从问卷调查获得的自我汇报数据以及从企业提取的二手档案资料结合起来进行数据分析，在一定程度上减弱了共同方法偏差。

鉴于本研究也存在一定的局限性，未来仍然有必要继续深化探讨，主要表现在以下四个方面。第一，从调研程序来看，受到客观原因的限制，自变量内在动机倾向和人口统计学变量在时点 2 进行收集。在未来的研究中，可以进一步优化调研流程。第二，从过程机制来看，本研究缺乏对“创意提出—创意实施”关系之间中介机制的探讨。未来学者们可以挖掘潜在的内在机制，进一步打开创意向创新成果转化的黑箱。第三，从创新类型上看，本研究主要关注的是渐进式改进创意，但在突破式创新中，由于涉及到重大的技术变革，即便组织采纳了创意，也不一定能够成功实施创意。因此，在未来的研究中，可以对突破式创新与渐进式创新进行对比分析，探索在两种不同的创新类型下，创新历程是否存在差异。第四，从研究结论的普适性来看，创新有着较大的行业差异，本研究的数据来源于金融企业，尤其注重风险控制(杨子晖, 李东承, 2018)，未来研究可以采集跨行业数据来进行分析，从而增强研究结论的普适性。

致谢：非常感谢匿名评审、编委专家以及主编对本文的建设性修改意见！

参考文献

Aiken, L. S, & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions.* Newbury Park, CA: Sage.

Agarwal, P., & Farndale, E. (2017). High-performance work systems and creativity implementation: the role of psychological capital and psychological safety. *Human Resource Management Journal*, *27*(3), 440–458.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social*

Psychology, *66*(5), 950–967.
Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management, 40*(5), 1297–1333.
Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1102–1119.
Bai, X. W., Qi, S. T., Ming, X. D., Zhou, Y. Y., & Huang, M. Q. (2019). Pearls are everywhere but not the eyes: The mechanism and boundary conditions of the influences of decision maker's mental models on idea recognition. *Advances in Psychological Science*, *27*(4), 571–586.
[白新文，齐舒婷，明晓东，周意勇，黄明权. (2019). 骏马易见，伯乐难寻：决策者心智模式影响创意识别的机制及边界条件. *心理科学进展*, *27*(4), 571–586.]
Blair, C. S., & Mumford, M. D. (2007). Errors in idea evaluation: Preference for the unoriginal? *The Journal of Creative Behavior*, *41*(3), 197–222.
Blazevic, V., & Lievens, A. (2008). Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: An exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 138–151.
Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *140*(4), 980–1008.
Criscuolo, P., Dahlander, L., Grohsjean, T., & Salter, A. (2017). Evaluating novelty: The role of panels in the selection of R&D projects. *Academy of Management Journal*, *60*(2), 433–460.
Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, *39*(6), 699–709.
Da Silva, N., Oldham, G. R. (2012). Adopting employees' ideas: Moderators of the idea generation-idea implementation link. *Creativity Research Journal*, *24*(2-3), 134–145.
Dean, D. L., Hender, J., Rodgers, T., & Santanen, E. (2006). Identifying good ideas: Constructs and scales for idea evaluation. *Journal of Association for Information Systems*, *7*(10), 646–699.
Dibrell, C., Davis, P. S., & Craig J. (2008) . Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, *46*(2), 203–218.
Eliëns, R., Eling, K., Gelper, S., & Langerak, F. (2018). Rational versus intuitive gatekeeping: Escalation of commitment in the front end of NPD. *Journal of Product Innovation Management*, *35*(6), 890–907.
Evans, J. S. B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgement, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, *59*, 255–278.
Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331–362.
George, J. M. (2007). Creativity in organizations. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds). *Academy of Management Annals*, (Vol. 1, pp. 439–477). New York: Erlbaum.
Gong, Y., Zhou, J., & Chang, S. (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: The moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Personnel Psychology*, *66*(2), 443–482.
Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, *93*(1), 48–58.
Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and

prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, *54*(1), 73–96.

Hall, H., & Graham, D. (2004). Creation and recreation: Motivating collaboration to generate knowledge capital in online communities. *International Journal of Information Management*, *24*(3), 235–246.

Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelly, H. H. (1953). *Communication and persuasion: Psychological studies of oponion change*. New Haven, CT: Yale University Press.

Jalonen, H. (2012). The uncertainty of innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Research*, *4*(1), 1–47.

Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 808–815.

Kruft, T., Tilsner, C., Schindler, A., & Kock, A.(2019). Persuasion in Corporate Idea Contests: The Moderating Role of Content Scarcity on Decision Making. *Journal of Product Innovation Management*, *36*(5), 560-585.

Lu, S., Bartol, K. M., Venkataramani, V., Zheng, X., & Liu, X. (2019). Pitching novel ideas to the boss: The interactive effects of employees' idea enactment and influence tactics on creativity assessment and implementation. *Academy of Management Journal*, *62*(2), 579–606.

Markham, S. K., & Lee, H. (2013). Product development and management association's 2012 comparative performance assessment study. *Journal of Product Innovation Management*, *30*(3), 408–429.

Mueller, J., Melwani, S., Loewenstein, J., & Deal, J. J. (2018). Reframing the decision-makers' dilemma: Towards a social context model of creative idea recognition. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 94–110.

Murphy, P. K., Long, J. F., Holleran, T. A., & Esterly, E. (2003). Persuasion online or on paper: A new take on an old issue. *Learning and Instruction*, *13*(5), 511–532.

Piezunka, H., & Dahlander, L. (2019). Idea rejected, tie formed: Organizations' feedback on crowdsourced ideas. *Academy of Management Journal*, *62*(2), 503–530.

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, *42*(1), 53–79.

Sarooghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, *30*(5), 714–731.

Schuhmacher, M. C., & Kuester, S. (2012). Identification of lead user characteristics driving the quality of service innovation ideas. *Creativity and Innovation Management*, *21*(4), 427–442.

Shalley, C. E., & Zhou, J.(2008). Organizational creativity research: A historical overview. In J. Zhou, & C. E. Shalley (Eds). *Handbook of organizational creativity*(pp. 3–32). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Shi, L. F., Liao, F., & Ding, D. M. (2012). The personal reputation concern as a psychological uncertainty attenuator: A case study within the relationship between the procedural justice and the cooperation. *Management World*, (12), 97–114.

[施丽芳, 廖飞, 丁德明. (2012). 个人声誉关注作为心理不确定的缓解器: 程序公平—合作关系下的实证研究. *管理世界*, (12), 97–114.]

Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, *25*(5), 987–1000.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, *39*(3), 684–708.

Wee, E., & Venkataramani, V. (2017, August). *How ideas come to life: effect of role and context on supervisory sponsorship*. Paper presented at the meeting of Academy of Management, Atlanta, GA.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, *51*(3), 355–387.

Whitson, J. A., & Galinsky, A. D. (2008). Lacking control increases illusory pattern perception. *Science*, *322*(5898), 115–117.

Yadav, M. S., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2007). Managing the future: CEO attention and innovation outcomes. *Journal of Marketing*, *71*(4), 84–101.

Yang, Z. H., & Li, D. C. (2018). An investigation of the systemic risk of Chinese banks: An application based on leave-one-out. *Economic Research Journal*, (8), 36–51.

[杨子晖，李东承. (2018). 我国银行系统性金融风险研究——基于“去一法”的应用分析. *经济研究*, (8), 36–51.]

Yao, X., Wang, S., Dang, J., & Wang, L. (2012). The role of individualism-collectivism in the individual creative process. *Creativity Research Journal*, *24*(4), 296–303.

Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R., & Laird, M. D. (2007). Toward a theory of reputation in organizations. In J. J. Martocchio (Ed). *Research in personnel and human resources management* (Vol. 26, pp. 163–204). Oxford, UK: JAI Press.

Zhang, H., Ren J. Y., Liu, C. Y., & Luo, J.(2019). Conformity effect of the evaluation of creative products. *Acta Psychologica Sinica*, *51*(6), 688–698.

[张红，任靖远，刘晨阳，罗劲. (2019). 创造性产品评价中的从众效应. *心理学报*, *51*(6), 688–698.]

Zhang, Y., Long, L. R., & He, W. (2014). The effect of pay for performance on radical creativity and incremental creativity. *Acta Psychologica Sinica*, *46*(12), 1880–1896.

[张勇，龙立荣，贺伟. (2014). 绩效薪酬对员工突破性创造力和渐进性创造力的影响. *心理学报*, *46*(12), 1880–1896.]

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, *44*(4), 682–696.

Zhou, J., Wang, X. M., Bavato, D., Tasselli, S., & Wu, J. (2019). Understanding the receiving side of creativity: A multidisciplinary review and implications for management research. *Journal of Management*, *45*(6), 2570–2595.

Where there's a will, there's a way: Intrinsic motivational orientation, idea quality, and idea implementation

DONG Niannian[1]; WANG Xueli[2]

([1]*Donlinks School of Economics and Management, University of Science & Technology Beijing, Beijing 100083, China)*

([1] School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing 100084, China)

Abstract

The innovation process can be conceptualized as encompassing two stages: idea generation and idea implementation. However, to date, more early research has been focused on the idea generation stage, and these two subfields still remain stubbornly disconnected from one another. To integrate these two disparate subfields and advance our comprehensive understanding of the innovation process, the current study relied on self-determination theory and Yale attitude change approach to examine the effect of intrinsic motivational orientation of idea generators on idea quality, and further tested the effect of idea quality, rewards of the idea generators, and their interaction on idea implementation.

To test the hypotheses in the proposed model, we collected data from 251 idea generators, 7 idea evaluators and the manager of an innovative proposal project at 3 different time points in a large financial company. In the first wave, 440 ideas proposed by 440 idea generators were recorded. In the second wave, all of the idea generators were invited to complete a questionnaire, including demographic information and intrinsic motivational orientation, and the number of valid questionnaires was 251; moreover, 7 in-house experts assessed the idea generators and the quality of each idea. Approximately six months later, the manager of this project reported the implementation degree of all of the ideas. Our hypotheses were examined using SPSS 22.0.

By analyzing the multi-time and multi-source data, it was found in this study that: (1) intrinsic motivational orientation of the idea generators has a significantly positive effect on idea quality; (2) idea quality further facilitates idea implementation; (3) rewards of the idea generators positively influence idea implementation; and (4) idea quality and rewards of the idea generators interact to predict idea implementation.

The findings presented here contribute to innovation literature in the following ways. First, this study tracks the innovation process from idea generation to idea implementation, bridging the theoretical divide between creativity research and idea implementation research. Second, this study clarifies the positive effect of intrinsic motivational orientation on idea quality, which is a beneficial supplement to, and promotion of the existing research on the relationship between intrinsic motivation and creativity. Third, Yale attitude change theory is introduced into idea implementation research, which not only expands the application scope of this theory, but also enriches theoretical perspectives of idea implementation research.

Key words intrinsic motivational orientation; idea quality; idea implementation; rewards